

## 事例研究資料

# トヨタ自動車株式会社

## —— 工販合併による生き残り戦略 ——

紺 野 剛

### 一. はじめに

日本初の4兆円メーカー、新生『トヨタ自動車』（資本金1,209億円）が、昭和57年7月1日に誕生した。昨年4月、豊田家嫡流・豊田章一郎が、トヨタ自動車販売(自販)社長に就任して以来、工販一体化に向けての合併戦略は既定路線であると考えられていたが、今年1月25日、突如として合併が発表された。激烈な世界自動車戦争に生き残るための最後の切り札として、工販の総合戦力を結集するための決断である。

### 工販合併記者会見

問 この時期に合併に踏み切った動機はなにか。

豊田英二・トヨタ自動車工業(自工)社長 80年代の混迷する情勢をいかに乗り越え、発展するかを考える時、合併が一番いいという判断だ。この点について、自工、自販でまったく一致した。

豊田章一郎・自販社長 まったく同じだ。自動車戦争に対処するため、より盤石な体制を作ることだ。

問 7月1日の合併時期について、またそれまでのスケジュールは。

英二社長 やる以上は早くやりたい。商法上の手続きの関係もあるので、7月1日となった。(スケジュールは)確定的ではないが、合併調印は3月中旬、その後、承認のための臨時株主総会は自工、自販とも5月中旬に開く。合併時期は7月1日で、その報告総会は9月下旬となり、新会社の実質的なスタートは9月下旬ごろとなろう。

問 合併条件、新会社の人事は。

英二社長 今後、合併準備委員会で細目を詰めたい。トップ人事、合併比率

についてはこの段階では考えていないが、さまざまな条件を考える際に対等合併でいくことになる。

章一郎社長 法律上、自工が自販を吸収し手続き上は（自工が）存続会社となるが、考え方は対等ということだ。

問 金融機能など別会社にする考えはあるのか。合併すれば無借金会社にならないが。

英二社長 （別会社は）考えていない。無借金経営については今でもこだわっていない。ただ、借金をしなくてもいいからしないだけ。

問 持ち合っている株の処分については。

英二社長 償却になる。すべてを償却するか、一部関係会社に持ってもらうかはこれから決める。

問 合併はどちらから言い出したのか。

英二社長 定例の月例会をやっているし懇談の機会も多い。その中からどちらともなくやろうということになった。

問 トヨタは自販と自工が分離して競い合うのがメリットといわれた。そのメリットがもうないということか。

英二社長 今までのところ分離のデメリットは特にはないが、将来をみると一体化した方がよいという判断だ。合併のデメリットはゼロではないがデメリットをなくすのがわれわれの仕事だし、準備委がデメリットにならないような結論を考えるだろう。（昭和57年1月26日付日経産業新聞）

昭和25年に工販が不幸にして分離してから32年目にして、再び元の工販一体化に戻るようになった。

## 二．トヨタの歩み

### トヨタの創業

「自動織機」を発明した豊田佐吉の長男・喜一郎は父の遺志を受け継いで、大正末頃から、豊田自動織機製作所の片隅で、自動車の開発研究に着手した。

図1 工販合併への歩み

昭和8年9月	豊田自動織機製作所に自動車部設置
12年8月	トヨタ自動車工業創立（豊田利三郎社長就任）
13年11月	挙母工場（現本社工場）操業開始
16年1月	豊田喜一郎社長就任
22年5月	生産累計10万台達成
25年4月	トヨタ自動車販売設立（神谷正太郎社長就任）
25年7月	石田退三自工社長就任
30年1月	「トヨペット・クラウン」RS型発表
32年5月	「コロナ」ST10型発表
34年12月	月産1万台達成
36年8月	中川不器男自工社長就任
37年6月	自工、自販との間に「最高政策会議」および「合同会議」設置
	生産累計100万台達成
38年10月	月産3万台達成
41年10月	「カローラ」KE10型発表
	日野自動車工業、日野自動車販売と業務提携
42年2月	生産累計300万台達成
42年10月	豊田英二自工社長就任
42年11月	ダイハツ工業と業務提携
43年6月	ダイハツ工業からダイハツ自販分離設立
44年2月	生産累計500万台達成
44年9月	輸出累計100万台達成
47年1月	生産累計1,000万台達成
47年7月	自工・自販合同会議を「自工・自販政策合同会議」

	に改組
昭和49年 5月	生産累計 1, 5 0 0 万台達成
50年 5月	輸出累計 5 0 0 万台達成
50年12月	加藤誠之自販社長就任
51年 7月	生産累計 2, 0 0 0 万台達成
54年 5月	輸出累計 1, 0 0 0 万台達成
54年 6月	山本定蔵自販社長就任
55年 1月	生産累計 3, 0 0 0 万台達成
56年 6月	豊田章一郎自販社長就任
56年 7月	ダイハツ工業・ダイハツ自販合併
56年 秋	両社首脳, 合併を決断
57年 1月25日	自工・自販合併に関する覚書調印 (合併発表)
57年 2月15日	合併比率決定
57年 3月 8日	G Mとの共同生産交渉発表
57年 3月15日	合併契約書調印
57年 5月13日	工, 販の臨時株主総会合併承認
57年 7月 1日	トヨタ自動車誕生
57年 9月27日	合併報告株主総会

出所：「トヨタのあゆみ」等より作成

喜一郎の願いは、当時需要の大半を占める輸入車と、真っ正面から競争する自動車をつくることであつた。需要が最も多い大衆車を量産し、日本GMや日本フォードに対抗することである。喜一郎自身、絶対の成算があつたわけではない。当初は、月数百台の生産が限度であり、コストは割高につきし、何とか日本独特の生産技術で補つたとしても、立ち上がりの損失にどれだけ耐えられるか疑問でもあつた。

昭和8年、自動車をめぐる国策の動向からみても、自動車生産を本格的に開始する時機であると判断された。「自動車産業はハンパなものではない。かの三井も三菱も手を出そうとしなかつたほど、それは巨額の資金を要する。常識的に見て一介の田舎財閥が手を出せるようなスケールではない。織機や紡機でもうけた金を、いまに食いつぶしてしまう。とんだ道楽を始めたもんだ」という内外の反対の声にもかかわらず、喜一郎とそのスタッフは自動車開発に日夜心血を注いだ。「たとえ会社がつぶれようが、いったん、やるとなればトコトンやる」というところが豊田の伝統というか、もっといえば豊田家に流れている“血”のようなものであつた。

昭和12年8月28日、ついに『トヨタ自動車工業』が発足した。資本金1,200万円（本家本元の自動織機の2倍）、従業員数3,000人、本社は現在の豊田市トヨタ町である。

昭和13年11月、自工が総力を傾けた挙母工場が完成した。トラック中心ではあるが、月産2,000台の当時としては堂々たる近代設備である。

日本GMから昭和10年に入社した、神谷正太郎はGM時代のコネと信用を活かし、全国のGM系ディーラーを駆けまわつて、トヨタ独自の販売網を完成させつつあつた。しかし、戦雲は重く垂れ込め、米国車に負けない乗用車づくりという喜一郎の壮大な夢とうらはらに、自工はもっぱらトラックの生産に追われた。

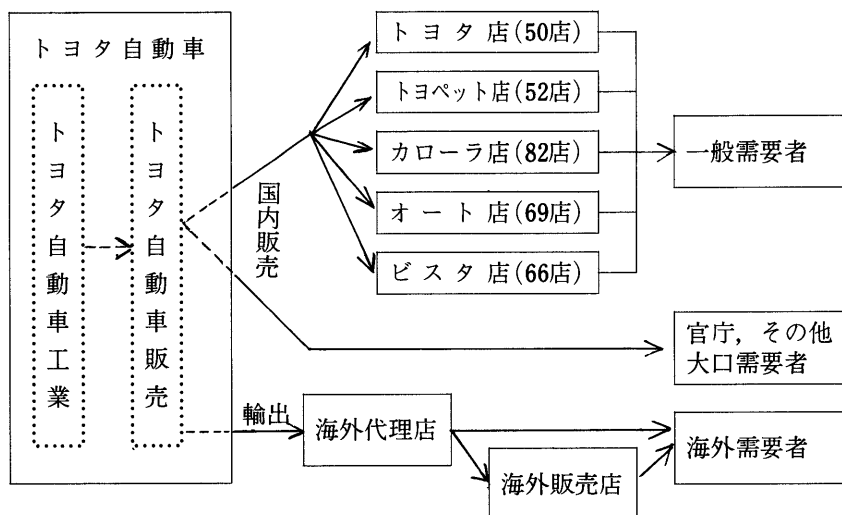
## 工販分離

昭和24年末、金融引き締めによる販売不振と売掛金回収の遅滞により、つ

いに自工は、わずか2億円の年末資金不足により、倒産しかねないという創業以来、最大の危機に直面した。喜一郎社長ら幹部は八方手を尽して金策に奔走したが、金融機関や取引先はトヨタの将来に不安をいだき、これ以上の深入りはできないという態度を露骨に示した。この時、トヨタがとった最後の手段は、日銀への“直訴”であった。そして、このトヨタ存亡の危機を救ったのは、当時日銀名古屋支店長の高梨壮夫の英断である。高梨は、帝国銀行（現三井銀行）と東海銀行の2行を幹事行とする20数行による協調融資（総額1億8,820万円）を実現させた。当然のことながら、厳しい再建計画が建てられた。この最大の特徴は、製造会社と販売会社に分離することであった。生産と販売を分離して、生産資金と販売資金とを明確に区分し、融資資金の用途を規制する。その重点は、生産と販売を調整し、需給の均衡を図り、在庫による資金の凍結を避けることにあった。

労働組合は、この分離問題を大衆討議にかけた。初めは、「わが社が市場から遊離して製品改良がうまくいかなくなる。両者の間に対立関係が生じ、次

図2 トヨタの販売チャネル



第にトヨタとしての一体感がなくなる」といった反対意見も出された。しかし、再建案の骨子を見捨てることはできなかった。

昭和25年4月3日、再建案にしたがい、『トヨタ自動車販売』が誕生した。資本金は8,000万円で、当時販売担当常務だった神谷正太郎が社長に選ばれた。工販分離案は、かねてから神谷が抱いていた構想でもあり、トヨタ内部でもすでに検討されていたもので、けっして一方的な押しつけではなかった。需要に見合った生産をするためには、分離した方が効率的であるとも考えられていた。「販売の神様」といわれる神谷の指導力により、自販は単なる販売金融会社やディストリビュータではなく、それを超えたマーケティング企業へと発展成長していった。自工と自販は、「車の両輪」として効果的に機能し、今日の基礎を築いたのである。

### トヨタの急成長

再建案による労働争議の終結後、朝鮮戦争（昭和26年）による軍用トラックの特需の増大で、わずか1年足らずで累積赤字を一掃することができた。

昭和30年代になると、日本経済はめざましい発展をとげ、乗用車国産時代が幕開けした。自工は自動車の大衆化を見越し、業界の先頭を切って乗用車量産工場を建設した。自工の効率的な生産方式および“徹底した”コストダウン、そして自販による積極的な需要創造策によって、トヨタは急成長したのである。日本経済の発展や国民所得の増大が、自動車産業の飛躍に大いに貢献した。

昭和40年代も、個人消費の急速な拡大によるマイカー・ブームが到来し、トヨタは積極的な設備投資による拡大生産の道を歩み続けた。経済の拡大とともに、自動車販売台数も急速に増加した。モータリゼーションが著しく進展し、ユーザーの欲求も多様化し、この多様化に対処するため、自工はワイド・セレクション体制およびフル・ライン体制を推進していった。量産体制確立のため、生産設備の新增設のみならず、ジャスト・イン・タイムによる効率的な生産をより強力に推進するため“かんぱん”を導入するなど、“ト

表1 生産台数、生産シェアの推移

(単位：万台、%)

分類 車種 暦年	日本の自動車業界全体(生産台数)			トヨタ(生産台数)			
	乗用車	車合計 (含軽)	車合計 (除軽)	乗用車	車合計	シェア	
						含軽	除軽
1960	16	48	40	4	15	32.1	38.3
1961	24	81	57	7	21	25.9	36.6
1962	26	99	67	7	23	23.3	34.2
1963	40	128	89	12	31	24.8	35.7
1964	57	170	126	18	42	25.0	33.8
1965	69	187	138	23	47	25.5	34.5
1966	87	228	169	31	58	25.7	34.7
1967	137	314	233	47	83	26.4	35.7
1968	205	408	299	65	109	26.9	36.6
1969	261	467	355	96	147	31.5	41.3
1970	317	528	398	106	160	30.4	40.4
1971	371	581	466	140	195	33.6	41.9
1972	402	629	533	148	208	33.1	39.1
1973	447	708	613	163	230	32.6	37.7
1974	393	655	578	148	211	32.3	36.6
1975	456	694	634	171	233	33.7	36.8
1976	502	784	718	173	248	31.7	34.6
1977	543	851	772	188	272	32.0	35.2
1978	597	926	849	203	292	31.6	34.5
1979	617	963	872	211	299	31.1	34.3
1980	703	1,104	993	230	329	29.8	33.2
1981	697	1,117	981	224	322	28.8	32.8

出所：日本自動車工業会「自動車統計月報」(「ザ・トヨタ」)より作成



ヨタ生産方式”を確立・定着させていったのである。

しかしながら、昭和48年秋のオイル・ショックは自動車業界にも多大な影響を及ぼした。日本経済は、厳しい不況下において異常なインフレにみまわれ、昭和49年度には、戦後初めてのマイナス成長となってしまった。石油価格の高騰によってガソリンは2倍に値上がりし、さらに自動車価格自体も大幅な引き上げとなったため、需要は急減した。トヨタはオイル・ショック時にも、積極的な増産・増販および輸出拡大策に努め、多種多量生産に対応しつつ徹底した合理化を進めた。

幸運にも、オイル・ショックを契機として、燃費経済性が見直されるようになり、低燃費の小型車の輸出が促進される結果となった。国内販売は不振を続けたが、輸出は着実な伸びをみせた。トヨタは、企業規模の拡大にとどまらず、収益力においても著しい充実を図り、社内留保を強化し、内部体制の充実にも力を注いだ。

最近では、なお一層の低燃費車の開発、排出ガス、安全、騒音対策の充実といった社会的責任を果たしつつ、快適性の追求を続けている。トヨタは自らの創造力をもって急成長をつかみとってきたのである。

### 三. 現在の経営環境

#### 国内環境

完成車を主体とした輸出が曲り角にきている折から、国内販売は増々重要性を帯びてきている。しかしながら、国内市場は、昭和50年代には高度成長期から安定成長期に移行し、石油危機や消費者意識の変化などを反映して、つくれば売れるといった売り手市場はすでに過去のものとなってしまった。乗用車の普及率もしだいに鈍化の傾向をたどっており、乗用車の保有期間は長期化する傾向にあり、内需の大幅な伸びは見込めない状況である。

国際小型車戦争に備えるためにも、国産各社は国内市場で足場をさらに強化する必要があり、乗用車のモデル・チェンジを通じた激しいシェア・アッ

表 2 国内新車登録・届出台数、販売シェアの推移 (単位：万台，%)

分 類 車種 暦年	日本の自動車業界全体(登録数)			ト ヨ タ (新車登録台数)			
	乗用車	車合計 (含軽)	車合計 (除軽)	乗用車	車合計	シ ェ ア	
						含軽	除軽
1960	14	40	34	3	12	31.2	36.8
1961	22	70	49	6	17	24.9	35.3
1962	25	90	59	7	20	23.0	35.1
1963	37	117	79	11	28	24.4	36.3
1964	49	147	103	15	36	25.1	35.5
1965	58	166	116	19	40	24.6	35.0
1966	74	204	147	24	48	23.6	32.8
1967	112	270	192	35	65	24.2	33.9
1968	156	330	228	45	80	24.4	35.3
1969	202	382	270	63	103	27.1	38.4
1970	237	409	284	70	110	27.1	39.0
1971	239	402	291	78	116	29.1	40.1
1972	261	436	340	92	135	31.1	39.9
1973	291	491	395	106	155	31.6	39.2
1974	227	384	313	88	126	32.9	40.4
1975	272	430	372	106	144	33.5	38.8
1976	244	410	346	89	130	31.8	37.7
1977	250	419	352	89	130	31.1	37.0
1978	285	468	396	108	151	32.3	38.2
1979	303	515	429	114	161	31.3	37.5
1980	285	501	400	106	149	29.8	37.3
1981	286	512	389	109	149	29.1	38.3

出所：「ザ・トヨタ」より作成

ブ競争を今後も展開しなければならない。飽和化しつつある市場で、限られたパイを熾烈に獲得しなければならない戦いをしいられている。メーカー主導の死に物狂いの陣取り合戦である。このような厳しい販売競争下では、各社のディーラーは値引き競争を展開せざるをえなく、ディーラー経営の危機に直面している。販売競争に生き残るためには、販売拠点を増設し、セールスマンを増員せざるをえなく、結果は逆に、経営を増々悪化させている。ディーラーの3分の2以上が赤字であることが、販売競争の難しさを示している。過当競争の弊害を取り除くためには、できるだけ迅速に販売を正常化させねばならない。

国内市場は車成熟時代に突入し、消費者の意識や行動も多様化し、より消費者志向に焦点をあてたマーケティングの展開をせまられている。

昭和57年の国内需要の見通しは、メーカー側が400万台以上であるが、自販連や日経のディーラー調査では400万台以下とかなり厳しく予測されている。今年も景気の回復が遅れ、実質所得も伸び悩むなど、今後ともかなり厳しい環境が続くことであろう。

### 国際環境

自動車産業が、昭和51年から輸出額のトップを走り続けている。その輸出規模において、世界に類例をみない自動車輸出大国の様相を示している。日本車は低価格による優位性を武器として輸出を拡大し、価格面での優位性を喪失するにつれて、居住性や安全性、排ガス対策や特に燃費経済性などの品質の向上に力を注いだ。もちろん、海外市場調査活動や海外販売拠点づくりなど、日頃からの地道な海外マーケティング活動の成果をも忘れることはできない。

しかしながら、輸出環境はもはやのっぴきならないほど厳しい状況に追い込まれている。米国を初めとする西独、英国など欧州先進国との間に熾烈な経済摩擦を引き起こし、各国の保護主義が急ピッチで進んでおり、わが国も輸出自主規制をせざるをえなくなっている。さらに発展途上国は工業化を進

表 3 輸出台数・輸出シェアの推移

(単位：万台，%)

分 類 車種 暦年	日本の自動車業界全体 (輸出台数)			ト ヨ タ (輸出台数)			
	乗用車	車合計 (含軽)	車合計 (除軽)	乗用車	車合計	シ ェ ア	
						含軽	除軽
1960	0.7	3	3	0.1	1	48.3	48.6
1961	1	5	5	0.3	2	50.3	51.5
1962	1	6	6	0.2	2	33.6	35.2
1963	3	9	9	0.9	2	30.2	31.3
1964	6	15	14	1	4	29.2	29.7
1965	10	19	18	3	6	32.7	33.4
1966	15	25	25	7	10	41.1	41.9
1967	22	36	35	11	15	43.6	44.4
1968	40	61	58	20	27	45.6	47.9
1969	56	85	82	28	39	46.0	47.7
1970	72	108	106	34	48	44.3	45.3
1971	129	177	175	60	78	44.2	44.8
1972	140	196	194	55	72	36.9	37.2
1973	145	206	204	52	72	34.9	35.2
1974	172	261	258	60	85	32.7	33.1
1975	182	267	265	61	86	32.4	32.8
1976	253	370	363	83	117	31.7	32.4
1977	295	435	426	96	141	32.5	33.2
1978	304	460	453	90	138	30.0	30.5
1979	310	456	451	90	138	30.3	30.7
1980	394	596	587	114	178	29.9	30.4
1981	394	604	594	106	171	28.4	28.9

出所：日本自動車工業会「自動車統計月報」（「ザ・トヨタ」）より作成

める上で、自動車を基幹産業に据えようとし、現地生産比率の引き上げを強く迫っている。これまでの完成車輸出方式のあり方を根本から洗い直すべき時期にきている。

世界の自動車産業は省エネルギー時代に即応する省燃費型小型車の開発をめぐる激しい競争を展開している。自動車産業の中心車種が、わが国の主力車種である小型車となり、欧米の主要メーカーが全力を小型車開発に注いでいる。GMやフォードでは、世界に点在する海外拠点を総結集し、各地域間の効率的な分業体制を軸に推進される「ワールド・カー」構想が展開されている。GMやフォードのワールド・カーの生産・販売にみられる海外戦略は、わが国メーカーのサバイバル戦略に多大な影響を及ぼしている。

現在までのところ、ワールド・カー構想が充分達成されておらず、米国の自動車不況は長期にわたって増々深く化している。そこで、わが国メーカーの乗用車現地生産の実現を強く迫ってきている。自動車生産に必要な資金・労働力・部品・技術などのあらゆる経営資源に恵まれたわが国一国で、効

表 4 世界メーカー別生産台数ベスト10

(単位：万台)

年次 メーカー	1975		1976		1977		1978		1979		1980		1981	
	順位	台数	順位	台数	順位	台数	順位	台数	順位	台数	順位	台数	順位	台数
G M	1	464	1	623	1	670	1	687	1	644	1	475	1	462
ト ヨ タ	3	233	3	248	3	272	3	285	3	299	2	329	2	322
日 産	4	207	4	230	4	227	4	224	4	233	3	264	3	258
フォード	2	250	2	294	2	374	2	379	2	307	4	188	4	193
V W	7	112	8	131	8	130	5	173	6	172	7	163	5	154
ル ノ ー	5	139	6	165	5	173	8	142	7	159	5	171	6	152
プジョー	11	65	7	165	7	161	7	159	5	200	6	164	7	148
フィアット	8	108	9	119	9	117	9	139	8	138	8	134	8	122
東洋工業	13	64	12	71	11	80	13	78	10	97	9	112	9	117
三 菱	15	52	14	64	13	77	11	93	12	93	10	110	10	109

(共産国および海外子会社生産分を除く)

出所：各国自工会資料より作成

率的な小型車生産を行なってきた結果が、今日の自動車業界を急成長させたのである。しかしながら、世界各国での貿易摩擦を解消するために、国際的巨頭メーカーとしての国際的責任の履行を果たすべき時期にきているともいえる。

#### 四．トヨタの生き残り合併戦略

##### トヨタグループ内の不協和音

自工と自販の“不協和音”が顕在化してきたのは昭和54年からだ。まず、海外戦略をめぐる工、販の見解は鋭く対立し始めた。矢継ぎ早に海外戦略を打ち出すライバル日産自動車をにらみ、自販は「海外工場進出、国際提携に積極的に取り組むべきだ」との考え方をとった。……これに対し、自工は海外戦略に一貫して慎重であり、自販側の「国際化すべし」との意見を時機尚早、採算に乗らない、とことごとく退けてきた。……こうしたトヨタのかたくなな経営姿勢、モンロー主義に対し欧米各国はもとより政府、財界などの風当たりも強まり、自販内部にすら自工側経営陣に対する不満がうっ積してきたのも事実である。……一方、国内販売についても両社のギスギスした関係が目立っていた。昭和54年、同社のドル箱、カローラの発表に際しては自工が生産工程を混乱させるというミスを犯し、国内ディーラーが玉不足から自工側の不手際を糾弾する一幕もあった。さらに、昭和55年、日産や同業他社がターボチャージャー車など斬新なアイデアの新車を売り出したのに対し、自工の開発陣はこうした車に興味を示さず、自販首脳陣が「自工は車の売り方を知らない」と自工批判を公然とするようにさえなった。しかし、もとは同じ根、「両社のコミュニケーション・ギャップをなくせ」という至上命令が工・販の不協和音に危機感を持った両社のトップの間で下された。（昭和56年4月15日付日経産業新聞）

以上のように、工販の風通しが悪くなって、市場ニーズに適合した魅力ある車づくりがスムーズに進まなくなってきた。工販の不協和音はメーカーと

ディーラーの不協和音とも考えられる。メーカー側からの無理な販売計画を押し付けられ、それが結果的に値引き競争を常識化させ、販売台数が伸びても利益があがらないといった異常な構造になっている。このような不満がディーラー側からもれ始めている。最も運命共同体意識が強いトヨタ・ディーラー群団にも少なからず不協和音が生じてきている。

### 工販合併の決断

トヨタが急きょ合併に踏み切ったのは、昭和56年末から新年にかけて合併説が流れ、対等合併をはやして自販株が急騰し、工販の首脳が再三否定したにもかかわらず、この流れを食い止めることができなかったためである。自販社員の動揺を少しでも和らげるためには、合併時期は早い方がよいと考えられた。合併発表から合併期日までの半年足らずの期間しかなく、準備不足の感を否めないが、一度決断されると、目標に向かって迅速に突進するのがトヨタの伝統でもある。両社の業績がよい時の方が対等の精神で合併できるし、分離前のトヨタを知っている人がいるうちに、元の姿に戻した方が問題も少ないであろう。今後の厳しい経営環境に生き残っていくためには、合併のタイミングとしては今がタイムリミットであった。

合併を決定づけた理由について、各首脳陣によって多少のニアンスの相違はあるが、主要な理由を以下検討する。自工は“つくる側の論理”に立ってコスト低下を図り、品質をよくして、生産に専念し、自販は“売る側の論理”にしたがって、内外市場を開拓し、できた製品を売ればよかった。工販がそれぞれに、自らの論理にしたがって行動すれば、モータリゼーションが急速に進み、海外市場を拡張できた時代には、それなりに大きな威力を発揮した。

トヨタを支える両輪、自工と自販は今までも当然のことながら常に話し合いの場を持っていた。トップから実務者レベルまで、両社の合同会議は多い。「新車発売はどうするか、国内需要は何台が妥当か、輸出は何台を見込むべきか」など、メーカーの論理と商社の論理が真っ向からぶつかる。

「ツクル仕事とウル仕事は守って立つ地盤が違うし、おたがいの性格も性

格だ。仕事の上ではいいたいことをいい合って、時には、きついケンカになることさえあった。ケンカというのも、つまり仲が良すぎることで、また絶好のコンビでもあった」(元自工社長・石田退三)

両社が対等の立場で機能していれば、よりよい意見やより秀れた決断が生まれるような土壌でもあった。しかしながら、市場が安定成熟期に達し、今日のような内外の厳しい経営環境下では、自販といったクッションを通して消費者ニーズ等の情報が自工に入る体制では、機敏な対応、タイムリーな意思決定が難しくなり、自販の存在がかえってマイナスになってきたわけだ。魅力ある商品開発が遅れ、両社間のコミュニケーションの悪さが問題となってきた。国際化へ対応するには、情報を一元化し、海外戦略を果敢に前進させるには、両社の意思を統一させねばならない。自工は製造、自販は販売といった別個に動いていたのでは、総力を結集することは難しい。

「自工がこれだけ合理化努力をして利益を絞り出しているのに、子会社の自販の段階であまりに無駄が多すぎる。別の会社なので、体質改善を怠けているのだ」(元自工会長・花井正八)

販売、流通・物流体制にも自工流の徹底した合理化を推進しなければならない。組織の効率性を追求する観点からみても、両社に総務、経理、人事、秘書、企画、広報といったスタッフ部門が重複しており、“二重投資”であるし、両社間を調整するのに必要な経営管理の道具も必要で、そのための時間と費用もバカにならない。間接部門を合理化し、人的資源や資金を有効活用しようとしている。すなわち最大の“合理化”戦略ともいえよう。

工販の集中化により総合力を強化し、自動車戦争生き残りへの意識革命とし、“偉大なる田舎企業”から“立派な国際企業”へとイメージアップを狙っている。

最近、産業界では製造会社と販売会社を合併統合する「工販一体化」の動きが急ピッチで進んでいる。これは、低成長経済への移行という条件の変化に対応する企業姿勢の変化である。

トヨタの先例としてダイハツの事例がある。ダイハツ工業は昭和42年にト



ヨタグループ入りしてから、トヨタ方式(工販分離)を見習って、昭和43年6月にダイハツ自販を設立した。しかし、「生産力、資金力、情報収集力などトヨタとは条件が違いすぎる」として、昭和56年7月に工販合併を実施した。合併の狙いについて、大原社長は「意思決定機構の一元化、人材の有効活用、組織の効率的運営」であると語った。その究極的な意図は余剰人員の投入による国内販売の強化だった。ダイハツは当初140名、さらに230名の社員を国内のディーラーに出向させることを決めた。自販(社員850人)吸収の結果生じた要員である。合併による組織簡素化で、部課は2割減り、これにより浮いた人員を営業などに回したが、それでも余ったのである。

合併のポイントはいかに組織、人員の無駄を省くかだが、ダイハツの事例はこれを実証している。同根合併の狙いは、分散したヒト、モノ、カネ、情報の経営資源を一体化し、強力な管理指導体制を敷くことである。そこで、従来の子会社を“親”の元に結集させることが不可欠となった。

### 工販の合併比率

工販の合併比率は、両社の株価、資産内容などを総合的に考慮して両社協議のうえ決定することになった。1対1から1対0.5まで様々な案が検討されたが、最終的に合併比率4対3、1対0.75で合意した。しかしながら、具体的にどの期間の株価をもとに、どの程度の資産の中身を洗い直したかについては一切ノーコメントだった。製造と販売という両社の性格の違いから、資産内容の単純な比較は困難である。

両社の企業体質を比べる基礎となったのは、自工の昨年12月中間決算と自販の同9月中間決算の数字。この時点での自工の1株当たりの純資産683.7円、自販577.2円で、単純計算した比率は1対0.84となる。1株利益では自工1に対し自販0.88となる。だが、両社の資産の中身、たとえば1株当たりの有形固定資産をみると、比率は1対0.66まで低下する。土地や保有有価証券の含みなど、資産の評価替えを厳密に行えば1対0.5の合併比率も「とんでもない数字とはいえない」(自工)との見方もある。こうしたことから、合併

表5 トヨタ自工(株)

## 貸借対照表

(単位：億円)

資 産	'80.6.30	'81.6.30	負債及び資本	'80.6.30	'81.6.30
流動資産			流動負債		
現金及び預金	1,068	1,031	支払手形	747	826
受取手形	4,500	4,850	買掛金	1,873	2,017
売掛金	466	530	未払金	429	456
有価証券	2,728	1,227	未払費用	477	361
製品	45	41	未払物品税	407	633
原材料	243	187	預り金	18	18
仕掛品	129	147	従業員預り金	476	479
貯蔵品	61	75	法人税等引当金	939	506
短期貸付金	29	36	その他の流動負債	879	800
その他の流動資産	74	69	流動負債合計	6,245	6,096
貸倒引当金	△83	△72			
流動資産合計	9,260	8,121	固定負債		
固定資産			退職給与引当金	899	992
有形固定資産			長期未払金	52	2
建物	954	1,387	固定負債合計	951	994
構築物	195	238			
機械及び装置	1,426	2,211	特定引当金	140	103
車両及び運搬具	33	35	負債合計	7,336	7,193
工具器具備品	286	384			
土地	953	1,006	資本金	838	880
建設仮勘定	466	562	資本準備金	777	735
有形固定資産合計	4,313	5,823	利益準備金	198	220
投資その他の資産			その他の剰余金		
投資有価証券	1,938	1,962	任意積立金	6,560	7,700
関係会社株式	1,056	1,484	当期末処分利益金	1,528	1,449
その他の投資等の資産	670	787	その他の剰余金合計	8,088	9,149
投資その他の資産合計	3,664	4,233	資本合計	9,901	10,984
固定資産合計	7,977	10,056	負債及び資本合計	17,237	18,177
資産合計	17,237	18,177			

出所：有価証券報告書より作成

表6 トヨタ自工(株)

## 損益計算書 (単位: 億円)

科 目	1979年度	1980年度
売上高	33,102	35,064
売上原価	28,953	32,086
売上総利益	4,149	2,978
販売費及び一般管理費		
販売手数料	686	532
広告宣伝費	22	12
製品保証引当金繰入	193	188
役員給与	5	6
給料・賃金	95	104
退職給与引当金繰入	10	12
諸手当	83	80
福利厚生費	18	19
減価償却費	28	29
事業税	407	280
貸倒引当金繰入額	9	—
その他の費用	261	314
営業利益	2,332	1,402
営業外収益		
受取利息及び割引料	333	511
有価証券利息	255	290
受取配当金	88	103
その他の営業外収益	114	115
営業外費用		
支払利息及び割引料	42	42
臨時償却費	48	—
その他の営業外費用	116	104
経常利益	2,916	2,275
特別損失		
豊田工業大学拠出金	100	—
税引前当期純利益	2,816	2,275
特定引当金取崩額	71	37
税引前当期利益	2,887	2,312
法人税等	1,451	985
当期利益	1,436	1,327
前期繰越利益金	208	256
中間配当額	111	123
利益準備金積立額	5	11
当期末処分利益金	1,528	1,449

出所: 有価証券報告書より作成

表7 トヨタ自販(株)

## 損益計算書 (単位: 億円)

科 目	1979年度	1980年度
売上高	33,516	36,056
売上原価	29,723	31,897
売上総利益	3,793	4,159
販売費及び一般管理費		
運賃諸掛費	1,547	1,863
商品保険料	39	36
納入諸掛費	582	631
広告宣伝費	133	212
販売促進諸費	144	140
貸倒引当金繰入額	20	15
事務消耗品費	36	42
諸給与	172	197
施設費	63	72
減価償却費	34	39
事業税	108	75
その他の費用	210	236
営業利益	705	601
営業外収益		
受取利息及び割引料	179	256
受取配当金	61	55
有価証券売却益	62	128
その他の営業外収益	98	86
営業外費用		
支払利息及び割引料	126	154
関係会社支払利息	211	361
雑損	38	33
経常利益	730	578
特別損失		
トヨタ財団拠出金	4	—
税引前当期純利益	726	578
特定引当金取崩額	13	2
特定引当金繰入額	3	—
税引前当期利益	736	580
法人税等	393	271
当期利益	343	309
前期繰越利益金	45	44
中間配当額	21	22
利益準備金積立額	—	2
当期末処分利益金	367	329

出所: 有価証券報告書より作成

表 8 トヨタ自販(株)

## 貸 借 対 照 表

(単位：億円)

資 産	'80.3.31	'81.3.31	負債及び資本	'80.3.31	'81.3.31
流動資産			流動負債		
現金及び預金	727	610	支払手形	4,980	5,184
受取手形	4,052	4,531	買掛金	289	303
売掛金	444	434	短期借入金	1,248	1,248
有価証券	1,652	1,300	未払金	33	40
車両	666	851	未払費用	511	507
産業車両	10	37	前受金	155	231
部品	271	306	預り金	170	166
鉱油	12	9	従業員預り金	86	86
住宅・特機	39	48	法人税等引当金	257	74
貯蔵品	9	10	その他の流動負債	163	137
短期貸付金	3	4	流動負債合計	7,892	7,976
未収入金	546	554	固定負債		
その他の流動資産	13	10	転換社債	41	40
貸倒引当金	△177	△174	退職給与引当金	94	105
流動資産合計	8,267	8,530	固定負債合計	135	145
固定資産			特定引当金	35	33
有形固定資産			負債合計	8,062	8,154
建物	252	282	資本金	190	225
構築物	58	58	資本準備金	116	243
機械及び装置	11	24	利益準備金	47	50
車両及び運搬具	5	5	その他の剰余金		
工具器具備品	16	25	任意積立金	1,460	1,760
土地	489	509	当期末処分利益金	367	329
建設仮勘定	11	66	その他の剰余金合計	1,827	2,089
有形固定資産合計	842	969	資本合計	2,180	2,607
無形固定資産	8	8	負債及び資本合計	10,242	10,761
投資その他の資産					
投資有価証券	315	330			
関係会社株式	377	409			
その他の投資等の資産	433	515			
投資その他の資産合計	1,125	1,254			
固定資産合計	1,975	2,231			
資産合計	10,242	10,761			

出所：有価証券報告書より作成

**表 9**

**トヨタ自工と自販のその他の比較**

会 社 名	ト ヨ タ 自 工	ト ヨ タ 自 販
期 日	1981年 6 月30日	1981年 3 月31日
発行済株式総数	176,000万株	45,041万株
従 業 員 数	48,757人	5,171人
1 株当たり配当金	14円	11円

出所：有価証券報告書より作成

表10 トヨタ自工(株)

## 中間貸借対照表

(単位:億円)

資 産	'80.12.31	81.12.31	負債及び資本	80.12.31	81.12.31
流動資産			流動負債		
現金及び預金	991	1,001	支払手形	777	786
受取手形	4,219	4,903	買掛金	1,925	2,066
売掛金	470	500	未払金	630	511
有価証券	1,750	2,388	未払費用	472	475
たな卸資産	453	494	預り金	492	568
その他の流動資産	89	135	法人税等引当金	434	726
貸倒引当金	△70	△83	その他の流動負債	921	1,019
流動資産合計	7,902	9,338	流動負債合計	5,651	6,151
固定資産			固定負債		
有形固定資産			退職給与引当金	960	1,053
建物	1,200	1,501	その他の固定負債	3	2
機械装置	1,850	2,460	固定負債合計	963	1,055
土地	982	1,035	特定引当金	116	90
その他の有形固定資産	1,146	1,187	負債合計	6,730	7,296
有形固定資産合計	5,178	6,183	資本金	880	915
投資その他の資産			資本準備金	735	1,690
投資有価証券及び			利益準備金	209	220
関係会社株式	3,290	3,493	その他の剰余金		
長期貸付金	119	138	任意積立金	7,700	8,720
その他の投資等の資産	593	656	中間未処分利益金	828	967
投資その他の資産合計	4,002	4,287	その他の剰余金合計	8,528	9,687
固定資産合計	9,180	10,470	資本合計	10,352	12,512
資産合計	17,082	19,808	負債及び資本合計	17,082	19,808

出所:有価証券報告書より作成

表11 トヨタ自工(株)

## 中間損益計算書 (単位:億円)

科 目	1980年度	1981年度
売上高	16,564	18,706
売上原価	15,257	16,800
売上総利益	1,307	1,906
販売費及び一般管理費	739	834
営業利益	568	1,072
営業外収益		
受取利息及び割引料	452	348
受取配当金	55	64
その他の営業外収益	51	42
営業外費用		
支払利息及び割引料	21	22
その他の営業外費用	76	97
経常利益	1,029	1,407
税引前中間純利益	1,029	1,407
特定引当金取崩額	24	13
税引前中間利益	1,053	1,420
法人税等	481	756
中間利益	572	664
前期繰越利益金	256	303
中間配当額	—	—
利益準備金積立額	—	—
中間未処分利益金	828	967

出所:有価証券報告書より作成

表12 トヨタ自販(株)

## 中間損益計算書 (単位:億円)

科 目	1980年度	1981年度
売上高	18,388	19,630
売上原価	16,235	17,515
売上総利益	2,153	2,115
販売費及び一般管理費	1,787	1,809
営業利益	366	306
営業外収益		
受取利息	133	125
その他の営業外収益	139	150
営業外費用		
支払利息及び割引料	274	224
その他の営業外費用	41	19
経常利益	323	338
税引前中間純利益	323	338
特定引当金取崩額	4	5
特定引当金繰入額	—	—
税引前中間利益	327	343
法人税等	154	192
中間利益	173	151
前期繰越利益金	44	56
中間配当額	—	—
利益準備金積立額	—	—
中間未処分利益金	217	207

出所:有価証券報告書より作成

表13 トヨタ自販(株)

## 中間貸借対照表

(単位：億円)

資 産	'80.9.30	'81.9.30	負債及び資本	'80.9.30	'81.9.30
流動資産			流動負債		
現金及び預金	657	667	支払手形	4,126	4,918
受取手形	2,556	3,093	買掛金	273	263
売掛金	477	444	短期借入金	1,248	1,248
譲受月賦手形・債権	1,662	1,626	未払費用	438	489
有価証券	1,119	1,323	法人税等引当金	145	182
たな卸資産	1,040	1,235	負債性引当金	46	53
その他の流動資産	107	174	その他の流動負債	609	623
貸倒引当金	△173	△173	流動負債合計	6,885	7,776
流動資産合計	7,445	8,389	固定負債		
固定資産			転換社債	41	34
有形固定資産			退職給与引当金	99	111
土地	497	555	固定負債合計	140	145
その他の有形固定資産	400	497	特定引当金	31	28
有形固定資産合計	897	1,052	負債合計	7,056	7,949
無形固定資産	8	9	資本金	205	237
投資その他の資産			資本準備金	264	237
投資有価証券	715	779	利益準備金	47	56
長期貸付金	385	401	その他の剰余金		
その他の投資等の資産	99	56	任意積立金	1,760	2,000
投資その他の資産合計	1,199	1,236	中間未処分利益金	217	207
固定資産合計	2,104	2,297	その他の剰余金合計	1,977	2,207
資産合計	9,549	10,686	資本合計	2,493	2,737
			負債及び資本合計	9,549	10,686

出所：有価証券報告書より作成



比率を決めるに際して、株価が大きな判断材料となったのは間違いない。合併発表後は自販株が急騰、同じく1対0.8前後の水準で推移していた。これを無視できなかったようだ。今回の決定は、株価と企業内容とのツナ引きではじき出された。(昭和57年2月17日付日本経済新聞)

自工が今年6月末割り当てで、1割無償増資し、自工側株主に報いることもあるし、「対等の精神」からみて、自販側の合併比率を低めに抑えるのは、自販側の士気、株式市場での株価格差、さらに社会的な印象からみて得策ではないと判断したようだ。

### 工販合併の影響

新生トヨタの会長には豊田英二自工社長、副会長には山本重信自工副社長、社長に豊田章一郎自販社長が就任し、花井正八自工会長は取締役相談役に、加藤誠之自販会長は監査役に退くことになった。役員総数は53人で、純粋な自販出身役員は15名である。自工出身の役員の任期は9月末までの“暫定内閣”ではあるが、役員構成比率は1対0.28となり、対等な立場での合併とはいえ、自工ペースの合併であることは否めない。退任する元自販役員陣は、関連会社や直営ディーラーの役員に就任することとなった。

工販合併は各方面でどのように受けとめられており、今後どのような影響を及ぼすであろうか。

「工販合併は好ましいという基本的な考え方をまず出した。しかし、それに伴う労働条件の低下は絶対に容認しないとはっきり言っております。それから、合併はただ自分たちだけの問題ではなくて、いうならば社会に与える影響も十分配慮して進められるべきだ」(梅村志郎自工労組委員長)

「自動車産業の置かれた状況を真剣に考えれば、経営者の(工販合併という)判断は理解できる」(石川義之全トヨタ労働組合連合会委員長)

内輪の合併とはいえ、吸収される側の昇進の遅れ、ポスト減、配置転換などの不安が残っているのも事実である。

「兄弟会社とはいえ、メーカー志向の自工と商社志向の社員では意識も違

表14

## 週 間 株 価 推 移

日 付	ト ヨ タ 自 工			ト ヨ タ 自 販		
	高 値	安 値	終 値	高 値	安 値	終 値
昭和56年10月 3 日	1,170	985	1,000	640	560	570
9 日	1,180	1,030	1,160	659	575	633
16日	1,240	1,050	1,060	664	585	587
24日	1,160	1,030	1,100	624	571	597
31日	1,170	1,080	1,170	633	583	615
11月 7 日	1,230	1,150	1,200	655	613	622
14日	1,220	1,160	1,220	650	612	650
20日	1,230	1,130	1,150	652	595	599
28日	1,150	1,070	1,080	600	561	565
12月 5 日	1,160	1,060	1,140	607	560	600
12日	1,150	1,090	1,110	607	568	568
18日	1,140	1,090	1,110	595	565	572
26日	1,180	1,100	1,130	604	569	571
(新株落ち)	1,050	1,000	1,020	—	—	—
昭和57年 1 月 9 日	1,040	975	975	604	568	570
14日	998	970	975	600	568	579
23日	1,090	977	1,080	780	575	780
30日	1,140	1,040	1,080	834	773	802
2 月 6 日	1,090	1,020	1,020	799	728	732
13日	1,080	1,020	1,020	768	695	704
19日	1,080	1,030	1,040	715	676	676
27日	1,050	960	960	690	630	631
3 月 6 日	981	910	912	648	604	618
13日	950	900	902	645	610	620
19日	920	835	896	616	550	555
27日	910	880	885	602	565	575

出所：日本経済新聞より作成

うし、永年つちかわれてきた社風も微妙に違う。いったい私たちはどうなるのか」(自販社員)

「業績が悪いならともかく、日本でもトップクラスの優良会社なのに、なぜ吸収されなきゃいかんの」と怒る自販社員もいるが、大半の社員は「自動車戦争に生き残る道はこれしかないというトップの判断に間違いはないはず」と落ち着いている。

最も影響を受けるのはディーラー群団であろう。自販はこれまで自工とメーカーの間にあって“緩衝器”としての機能を果たしていたが、自販がなくなるとメーカーの圧力が強くなるのではないかと恐れている。

「工場管理と同じ単純な発想でディーラーのコスト管理をやられたらディーラーはたちいなくなる。工場と違って人を相手の販売にはムダの効用という面もある」(後藤久三郎宮城トヨタ自動車会長)

ディーラーでも、コスト管理や経営効率改善への合理化はすでに着手しており、合併を機にドラスチックに合理化を押し付けられるのを不安がっている。だが、神谷イズムに支えられた運命共同体としての大半のディーラー群団は、ディーラー意見を直接反映させて、いい車をタイムリーに発売し、マージン引き上げなど戦力向上につながることをしてくれるだろうと、トヨタのトップを信頼しきっている。

トヨタ車生産の足腰になっている協力部品メーカーはひとまず「競争力アップにつながる」と予想、冷静な受け止め方をしている。ただ自工は今年の会社方針で一段とコスト低減を進めることを明らかにしている折、従来は組み付け用に比べてかなり高値だった補修用部品の購入価格が引き下げられるのではないかと、との不安を強めている。

他の競争メーカーは、あらかじめ予想されたことであり、それほど驚いてはいないが、日産などは、合併にともなう販売政策の混乱を突こうと狙っている。

「国際的な小型車開発競争に対応するという(前向きな)目的を持った合併でもあり、結構なことだと思う。もともと一つの会社であり、製造、販売

部門が一体化するのだから、特に問題はないだろう」(通産省、公正取引委員会)

### 今後の課題

新生トヨタの今後の目標は、国内ではシェア40%を達成し、最終的に 200万台体制の確立である。海外では世界市場の10%のシェアを確保しようという「グローバル・テン」と呼ばれる壮大な長期構想を描いている。これらの目標を達成するための工販合併による戦力一元化である。

最初の試金石が遅れている海外戦略の推進であることは間違いない。合併の推進と同時に、驚きの海外戦略を推進していた。世界最大のGMと共同で、米国内で小型乗用車を生産しようという交渉を開始した。米国に合併会社を設立し、トヨタの開発した小型乗用車をGMの遊休工場を活用し、年間50万(当初20万)台規模で生産するという考えである。米自動車産業の不況が長引き、対米輸出抑制の長期化が予想され、トヨタも対米進出を避けられない時にきている。単独進出は、品質とコストに問題があり、フォードとの共同生産構想も利害がかみ合わないまま、早々と挫折してしまった。最も難しい問題に、トヨタは最もリスクの少ない方法を選んだ。自動車産業では強者と強者が結びつかなければ、生き残れないのであろう。工販合併戦略によってGM提携交渉も可能となったといえよう。「協調と競争」の宣言でもある。

兄弟同志の合併といっても、多くの課題が残っているのも事実である。32年の間に、両社は全く違う風土や社風を形成してきた。自工でも自販でもない新しい会社は、いかにして社員を融和するのか。あまりにも人の和を優先すると、人材の効率化が犠牲になったり、組織の活性化をはかることに失敗しよう。極端に自工中心に徹すれば、自販に蓄積されてきたマーケティングのノウハウやマーケティングのプロとしての人材が消耗してしまうという危険を秘めている。両社の持ち味が相殺されないように、新生トヨタを全く新しい会社としてつくりあげられるだろうか。

合併の狙いは、1プラス1＝2ではなく、2以上を目指すのである。答え

表15

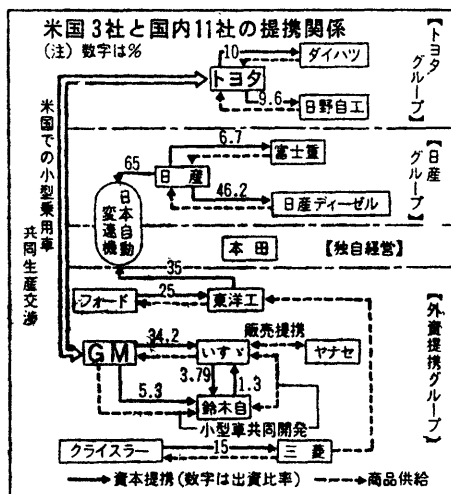
新生トヨタと他社の実力比較

項 目	メーカー	新生トヨタ	G M	フ ォ ード	日 産
売 上 高 (億円)		45,000	138,500	84,500	31,987
販 売 台 数 (万台)		322	676	431	285
営 業 利 益 (億円)		2,800	867	△2,776	1,343
税引後利益 (億円)		1,800	737	△2,343	860
総 資 本 (億円)		27,500	86,200	50,900	21,024
自 己 資 本 (億円)		15,800	39,200	16,300	9,370
従 業 員 数 (万人)		5.6	74.1	42.7	5.7

(注) 新生トヨタは工販単独決算より推定。GM、フォードは56年度連結決算(円換算は56年平均レートによる)。日産は57年3月期。

図 3

が2であれば、従来の工販分離と変わらない。もしも自工の論理に自販が一方的に呑み込まれるならば、答えは2以下となろう。さらに両社が激しく対立すれば、ゼロにもなりかねない。もちろん、工販が効率的に融和すれば、2以上になる。果たして、トヨタの合併戦略の答えは……。



出所：日本経済新聞1982年3月9日

### 主要参考文献

- 有富重尋著「自動車流通の実証分析」昭和54年，新評論
- 池田政次郎著「トヨタ外史」昭和55年，さんちょう
- 今出川芳樹著「トヨタ崩壊の兆し」昭和56年，笠倉出版社
- 大島卓著「自動車産業」昭和55年，東洋経済新報社
- 小林紀興著「変貌するカーセールス」昭和55年，日本リクルートセンター出版部
- 下川浩一著「自動車戦略国際化の中で―岐路に立つディーラー経営」昭和56年，日本自動車販売協会連合会
- 曾根原龍介著「自動車の現況」昭和54年，教育社
- 高野郁朗著「トヨタグループのすべて」昭和53年，日本実業出版社
- 野口昇著「クルマ産業は崩壊するか！？」昭和55年，こう書房
- 吉原勇著「トヨタ自販の経営」昭和54年，日本実業出版社
- 若山富士雄，杉本忠明共著「トヨタの秘密」昭和52年，こう書房
- 「トヨタのあゆみ」昭和53年，トヨタ自動車工業
- 「自動車関連企業の戦略と財務分析」昭和57年，日本大学経済学部産業経営研究所編発行
- 「ワールド・カー・レポート'80s 摩擦と再編の構図」昭和56年，数育社
- 「ザ・トヨタ」週刊東洋経済臨時増刊，昭和57年 7月1日，東洋経済新報社
- 「新・トヨタの総解剖」臨時増刊財界，昭和57年 7月15日号，財界研究所，日本経済新聞，日経産業新聞

(1982年 7月19日)

(この つよし，経営科 専任講師，簿記原理・会計学)

## 所蔵社史目録

本目録は、昭和57年9月10日現在、白鷗女子短期大学が所蔵している本邦会社史、総タイトル数70冊を収録したものである。

本目録の配列は、会社名の五十音順である。尚、本目録の記載事項は、標目（会社名）、書名、発行年の順とし、頭にアイテム番号を付した。また社史の編集者名、発行地および社名の株式会社等は省略した。

本目録に収録した社史は、全て本学図書館が所蔵しているが、現在は便宜的に中小企業研究室によって保管されている。

### 社 史

1. 旭硝子： 現代のプロメテウス 旭硝子物語 昭53
2. 朝日生命保険相互会社： 朝日生命八十年史 昭43
3. 朝日生命保険相互会社： 朝日生命八十年史資料篇 昭44
4. 味の素： 味の素株式会社社史 1 昭46
5. 味の素： 味の素株式会社社史 2 昭47
6. アメリカ屋靴店： アメリカ屋靴店五十年史 昭52
7. 内田洋行： 内田洋行70年史 昭55
8. 王子製紙： 王子製紙社史 戦後三十年の歩み 昭57
9. 沖電気工業： 沖電気 100年のあゆみ 昭56
10. オルガノ： オルガノ35年のあゆみ 1946～1981 昭56
11. 花王石鹼： 花王石鹼五十年史（復刻版） 昭53
12. 花王石鹼： 年表花王90年のあゆみ 昭55
13. 花王石鹼： 4000人の軌跡 昭55
14. 鹿島建設： 鹿島建設 百四十年の歩み 昭55
15. キッコーマン醤油： キッコーマン醤油史 昭43
16. 桐生機械： 桐生機械社史 昭56

17. 協和銀行： 協和銀行史 昭44
18. 協和銀行： 続協和銀行史 昭54
19. グンゼ： グンゼ株式会社八十年史 昭53
20. 国際電信電話： 国際電信電話二十五年史 昭54
21. 小西六写真工業： 虹を創る 小西六そのおいたちと未来 昭49
22. 埼玉日産モーター： 埼玉日産モーター30年史 昭55
23. 三協アルミニウム工業： 20年のあゆみ 昭55
24. 資生堂： 資生堂百年史 昭47
25. 住友商事： 住友商事株式会社社史 昭47
26. 住友電気工業： 住友電工の歴史 昭54
27. ダイニック： ダイニック六十年史 昭55
28. デーゼル機器： デーゼル機器40年史 昭56
29. 電通PRセンター： 電通PRセンター二十年史 昭56
30. 東京海上火災保険： 東京海上火災保険株式会社百年史 上 昭54
31. 東京海上火災保険： 東京海上火災保険株式会社百年史 下 昭57
32. 東洋パルプ： 東洋パルプ25年史 昭53
33. 戸田建設： 戸田建設百年史 ころろ・わざ 昭56
34. 戸田建設： トダ・コンストラクション（現況） 昭57
35. 東レ： 東レ50年史 1926～1976 昭52
36. トヨタ自動車販売： 世界への歩み トヨタ自販30年史 昭55
37. トヨタ自動車販売： 世界への歩み 資料 昭55
38. 日清製粉： 日清製粉株式会社七十年史 昭45
39. 日清製粉： 日清製粉この十年の歩み 昭55
40. 日産自動車： 日産自動車社史 昭50
41. 日本交通公社： 日本交通公社七十年史 昭57
42. 日本水産： 日本水産の70年 昭56
43. 日本生命保険相互会社： 日本生命九十年史 昭55
44. 日本道路： この道この歩み 五十年史 昭54



45. 日本ビクター： 日本ビクター50年史 昭52
46. パイオニア： Sound Creator 昭55
47. パイロット万年筆： パイロットの航跡 文化を担って60年 昭54
48. 富士銀行： 富士銀行の百年 昭55
49. ブリヂストンタイヤ： ブリヂストンタイヤ五十年史 昭57
50. ブリヂストンタイヤ： ブリヂストンタイヤ五十年史 資料 昭57
51. ブルドックソース： ブルドックソース55年史 昭56
52. 松下電器産業： 社史 松下電器激動の十年 昭53
53. 丸善： 丸善百年史 上巻 昭55
54. 丸善： 丸善百年史 下巻 昭56
55. 丸善： 丸善百年史 資料 昭56
56. 三菱化成工業： 三菱化成社史 昭56
57. 三菱銀行： 三菱銀行史（復刻版） 昭55
58. 三菱銀行： 続三菱銀行史 昭55
59. 三菱商事： 三菱商事25年のあゆみ 昭55
60. 三菱石油： 三菱石油五十年史 昭56
61. 三菱電機： 三菱電機社史 昭57
62. ミノルタカメラ： 決断 限りなき創意を求めて 昭54
63. 明治製菓： 明治製菓の歩み 創立から50年 昭43
64. 明治乳業： 明治乳業50年史 昭44
65. 明治乳業： 明治乳業60年の歩み 昭52
66. ヤマハ発動機： YAMAHA TODAY 25TH ANNIVERSARY  
昭55
67. 湯浅商事： 三百年ののれん 昭44
68. ライオン： ライオン歯磨80年史 昭48
69. ライオン： ライオン油脂六十年史 昭54
70. ワコール： ワコール30年のあゆみ 昭54

注　：　本目録中，アイテム番号40，53，54，55は図書館において登録済である。

付記：　本目録に収録された社史の大部分は，各関係企業によって本学に寄贈されたものである。各関係企業および関係者に心より謝意を表するものであります。

目録作成者：藤　田　誠　久

## 編集後記

予定より約2ヶ月の遅れではあるが、ここによりやく本論集第8巻第1号の刊行の運びとなった。締切期日を厳守して投稿して下さいました方々には、多大のご迷惑をおかけ致しましたことを、編集実務委員として深くおわび申し上げます。

本号は、偶々投稿予定者の中で3名が、投稿延期の止むなきに至り（内2名は a serious sickness）、刊行が大巾に遅延した。諸般の事情により投稿不可能な事態に陥ることは、勿論避けえない事ではあるが、私的事由で締切日直前に突然中止を申し出ることは、可及的に回避して下さいますよう、投稿予定者各位に強くお願いする次第であります。

編集実務委員の勝手なお願いにも拘らず、他の機会に投稿を予定していた原稿を寄せて下さいました、経営科、青山米蔵教授のご厚意に深謝するものであります。

なお、本号に掲載されております、幼児教育科、亀岡睦美講師の論文は、氏が現在入院中の為、校正は氏の手を離れて、編集実務委員がこれを行なったことを記して、各位の了承を願いたい。

時は秋、実りと穫り入れの時。霜と雪に耐え、薄氷とともに芽吹いた新しい生命が、陽の光を受け、雨滴を浴び、酷暑に立ち、今豊稔の時を迎える。やわらかに、しかし、確実に時は移ろい、ふかく深く大地に根をおろし、ひたすら生き抜いてきた生命の持つ美しさに秋は溢れている。

ようやく肩の荷を下ろし、窓外の美しい夕焼けに見とれつつ。

1982年11月13日、第9回白鷗祭の日に

編集実務委員 柳 川 高 行